

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
_____ И. Р. Руйга
« ____ » _____ 2017г.

БАКАЛАВАРСКАЯ РАБОТА
38.03.03 – Управление персоналом

Разработка мероприятий совершенствования процесса адаптации персонала
организации (на примере АО «Ионесси»)

Руководитель	_____	доцент, канд. ист. наук,	И. А. Цветочкина
Выпускник	_____		Р. И. Ениреков
Нормоконтролер	_____		Л.В.Хисамутдинова

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме: «Разработка мероприятий совершенствования процесса адаптации персонала организации (на примере АО «Ионесси»)» содержит 96 страниц, 1 приложение к тексту, 76 источник литературы, 18 таблиц, 13 рисунков.

АДАПТАЦИЯ, ПЕРВИЧНАЯ АДАПТАЦИЯ, ВТОРИЧНАЯ АДАПТАЦИЯ, МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ, КАДРОВАЯ СЛУЖБА, ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ, СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ.

Цель исследовательской работы – провести анализ процесса адаптации персонала на фабрике и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать тенденции и перспективы развития легкой промышленности в России.
2. Рассмотреть виды и методы адаптации сотрудников в организации.
3. Выполнить анализ деятельности АО «Ионесси», исследовать процесс адаптации персонала в организации.
4. Разработать мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала в АО «Ионесси».
5. Оценить эффективность мероприятий процесса адаптации сотрудников в АО «Ионесси» оценить эффективность внедрения мероприятий адаптации персонала.

Актуальность темы обусловлена недостаточным вниманием организаций к процессу адаптации сотрудников; необходимостью совершенствования системы адаптации персонала в АО «Ионесси».

В процессе исследования были изучены тенденции и перспективы развития легкой отраслей промышленности в экономике РФ, процесс адаптации персонала организации, виды и методы ее формирования.

Проанализировали деятельность и стратегические перспективы развития АО «Ионесси» в отраслевом сегменте экономики г. Красноярск, проблемы и практики организации процесса адаптации персонала в кадровом менеджменте АО «Ионесси». В результате исследования были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование процесса адаптации персонала АО «Ионесси»

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Исследование тенденций и перспектив развития легкой промышленности.....	6
1.1 Оценка потенциальных возможностей развития кожевенно-обувной промышленности в России.....	6
1.2 Анализ видов и методов адаптации сотрудников организации.....	12
1.3 Отечественный и зарубежный опыт управления процессом адаптации.....	29
2 Анализ результатов деятельности организации и системы управления процессом адаптации сотрудников в АО «Ионесси».....	36
2.1 Анализ результатов деятельности организации и возможностей ее развития на отраслевом рынке.....	36
2.2 Анализ работы кадровой службы организации в системе управления процессом адаптации персонала ОА «Ионесси»	43
2.3 Анализ удовлетворенности сотрудников организации процессом адаптации в ОА «Ионесси».....	55
3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса адаптации сотрудников ОА «Ионесси».....	67
3.1 Выбор форм, методов и технологии работы по совершенствованию процесса адаптации.....	67
3.2 Разработка комплекса мероприятий по адаптации персонала в ОА «Ионесси».....	75
3.3 Оценка эффективности внедрения мероприятий адаптации персонала в ОА «Ионесси».....	81
Заключение.....	86
Список использованных источников.....	88
Приложение А Анкета адаптации сотрудника.....	95

ВВЕДЕНИЕ

Процесс адаптации персонала в организации это важный инструмент управления персоналом. Адаптация персонала – это процесс приспособления сотрудника к новым условиям и режиму труда. Адаптации персонала нужна не только сотруднику организации, но также и самой организации, от этого зависит весь процесс успешной адаптации.

Успешная программа мероприятий адаптации персонала приводит к повышению эффективности труда и функционирования персонала, введение программы мероприятий адаптации имеет успешность, например, сплоченность коллектива и повышение уровня развития корпоративной культуры, к снижению текучести кадров.

Для каждого предприятия важно повышение конкурентоспособности на рынке труда. Изменяются требования, предъявляемые к работнику, его квалификации, способностям быстро адаптироваться в период кризиса. В этой связи, подход к адаптации, как к элементу системы управления персоналом и непрерывному процессу, вызывает необходимость выработки оптимальной технологии управления.

Актуальность темы обусловлена недостаточным вниманием организаций к процессу адаптации сотрудников; необходимостью совершенствования системы адаптации персонала в АО «Ионесси».

Проблема исследования заключается в отсутствии эффективных мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала в организации.

Объектом исследования является система управления персоналом на фабрики АО «Ионесси».

Предметом исследования является процесс адаптации персонала в АО «Ионесси».

Цель исследовательской работы – провести анализ процесса адаптации персонала на фабрике и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- 1) Проанализировать тенденции и перспективы развития легкой промышленности в России.
- 2) Рассмотреть виды и методы адаптации сотрудников в организации.
- 3) Выполнить анализ деятельности АО «Ионесси», исследовать процесс адаптации персонала в организации.
- 4) Разработать мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала в АО «Ионесси».
- 5) Оценить эффективность мероприятий процесса адаптации сотрудников в АО «Ионесси» оценить эффективность внедрения мероприятий адаптации персонала.

В ходе исследования используются следующие методы: традиционный анализ документов, опрос методом анкетирования, описание, интерпретация, методы математической статистики.

1 Исследование тенденций и перспектив развития легкой промышленности

1.1 Оценка потенциальных возможностей развития кожевенно-обувной промышленности в России

Легкая промышленность, отрасль кожевенно-обувная производящая мягкие и жесткие кожи из шкур животных и обувь из натуральной и искусственной кожи. Кроме того, из кожи изготавливается одежда, шорно-седельные (упряжь) и галантерейные изделия, детали для текстильных и других машин.

Обувное производство в России – массовое, многономенклатурное, с быстрой сменой ассортимента, ориентированное на массового потребителя.

В настоящее время перед легкой промышленностью страны стоит задача не столько увеличения объемов производства, сколько сохранения промышленного потенциала и квалифицированных кадров, научно-технического прогресса, новых технологий.

Обувные фабрики России обеспечивают 10% спроса на внутреннем рынке. Чистая рентабельность российского обувного производства составляет 15%. Доля импортных материалов в производстве российской обуви – около 40%. Ежегодный рост рынка обуви отечественного производства составляет 4–5%.

Если раньше основные предприятия отрасли были сосредоточены по большей части в Центральном и Северо-Западном районах страны, то сегодня развитие легкой промышленности, и в первую очередь кожевенно-обувной, трикотажной и швейной, предполагается, прежде всего, в восточных районах – в Сибири и на Дальнем Востоке.

Крупнейшими российскими производителями обуви являются Группа компаний «Обувь России», Ralf Ringer, обувные фабрики «Сарабелла», «Спартак» и «Скороход» [1].

Кожевенно-обувные предприятия Российской Федерации в 2014 году продали готовой продукции на 14,8 миллиардов рублей. При этом обороты предприятий колеблются от 60 миллионов до 3 миллиардов рублей в год.[4]

Хотя мощности отраслевых заводов пока загружены лишь на 60%, в Министерство промышленности и торговли Российской Федерации констатируют развитие этого сектора промышленности «семимильными шагами». Так, один из лидеров рынка, компания «Брис-Босфор», успешно наладил выпуск лицензионной обуви, а предприятие «Обувь России» вошло в топ-50 компаний—лидеров роста в стране.

Кожевенная промышленность России во многом унаследовала основные фонды от советской индустрии, когда почти в каждом регионе по разнарядке государственного плана работал завод по переработке кожи. В последние годы существования СССР властями даже были предприняты попытки модернизации предприятий легкой промышленности. Под эту программу подпали и несколько кожевенных предприятий, для которых были закуплены не кондовые на тот момент отечественные, а современные импортные станки. Эти флагманы поздней советской модернизации до сих пор играют весомую роль в легкой промышленности. Например, бывший Рязанский кожевенный завод (работает под вывеской АО «Русская кожа») и сейчас, по данным Российского союза кожевников и обувщиков, занимает 35% на рынке переработки кожи, а история предприятия началась еще при Николае II.

По оценкам Российского союза кожевников и обувщиков, мощности отраслевой промышленности в стране (61 завод) сейчас переваливают за 3,5 миллиардов дерматиновой кожи. Ежегодно в Российской Федерации производится, по данным тех же экспертов, до 160 тыс. тонн необработанных шкур крупного рогатого скота – основного сырья для кожевенного производства. Из них до 30 тыс. тонн вывозится за рубеж, остальное поступает на отечественные фабрики. В 2014 году эти предприятия продали готовой продукции, по данным Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, на 14,8 миллиард рублей, более 97% производства пришлось на

натуральную кожу для изготовления обуви, галантереи, одежды, мебели или салонов автомобилей. Подобная выручка относительно небольшая на фоне общего объема рынка российской легкой промышленности (3 трлн руб., оценка Министерство промышленности и торговли).

Государственным чиновникам удалось устранить одну из главных проблем, на которые жаловались потребители рынка,— неограниченный вывоз за границу сырых шкур и полуфабриката, что приводило к нехватке сырья для производства. На недостаток сырых шкур кожевенники жаловались еще в СССР с 1990-х годов. В 2000-х годах власти ввели высокие пошлины на вывоз сырых шкур, что позволило начаться росту кожевенно-обувной промышленности. В частности, за последние 12–13 лет производство готовой продукции выросло, по официальным данным, более чем втрое, до 2,2 миллиард квадратной кожи. Вторая волна нехватки кож накрыла промышленность три года назад, когда одновременно с уменьшением поголовья крупного рогатого скота в стране сокращались из-за вступления в ВТО и экспортные пошлины. Наконец, кожевенники давно сетовали и на вывоз так называемого wet blue (кожа) — полуфабриката, сырых шкур с минимальной обработкой, который через среднеазиатские страны Таможенного союза транспортировался в Китай. В итоге в 2014 году по инициативе Министерство промышленности и торговли. Экспорт wet blue был официально запрещен — сперва на полгода, а затем запрет продлили еще на шесть месяцев. В группе компаний «Русская кожа» (владелец Рязанского кожевенного завода) считают подобное эмбарго спасением для отрасли и предлагают сделать его бессрчным.

При этом в департаменте внутренней торговли, легкой промышленности и потребительского рынка Министерство промышленности и торговли констатируют рост поставок на экспорт уже не полуфабрикатов, а готовой кожи. В частности, за последние два года, объемы поставок выросли на 12%, а некоторые поставщики обзавелись солидными постоянными клиентами на Западе. Так, компания Вяземское кожевенное производство на постоянной

основе поставляет кожу таким поставщикам, как Ralph Lauren и Hugo Boss. В сентябре производителям как раз представилась неплохая возможность показать свой товар лицом иностранным покупателям на профильной выставке Lineapelle в итальянском городе Милане, где российский стенд был организован при содействии Министерства промышленности и торговли и Российского союза кожевников и обувщиков.

Примечательно, что многие крупные организации для повышения эффективности активно внедряют новые технологии. Так, Верхневолжский кожевенный завод освоил способ дубления кожи без применения соединений хрома. Это дороже традиционного метода почти на треть, но готовая кожа за счет более природоохранной обработки полуфабриката пользуется, куда большим спросом, в том числе у европейских производителей детской обуви. Подобную обработку без солей хрома стали использовать и на Вяземском кожевенном производстве: там используют технологию wet white, которая делает кожу более светлой и нежной.

Невольно помог некоторым производителям и экономический кризис. С одной стороны, дороже стали импортное оборудование и заграничные химические реактивы, которые используются при выделке кож, с другой — покупатели, обуви стали все чаще предпочитать более доступные по цене российские товары. Так, в Федеральной таможенной службе констатировали снижение импорта текстильных изделий и обуви в 2015 года более чем на треть по сравнению с аналогичным прошлогодним периодом. Российские производители, в частности одно из крупнейших в Российской Федерации предприятий по выпуску детской обуви — «Обувьпром», что стараются использовать эту ситуацию, расширяя мощности и готовя новые кадры. В «ПК-Заря» (дочернее предприятие обувной фабрики «Парижская коммуна») что стараются по максимуму переориентироваться с заказов кожи из Турции, Китая и европейских стран на внутренние поставки, в частности Рязанского и Ярославского кожевенных заводов.

На 2016 год среди всех отраслей легкая промышленность — одна из немногих, которая демонстрирует рост. В общей сложности на поддержку легкой промышленности в этом году было выделено 2,2 миллиардов рублей. Эти средства позволили оказать значимое содействие целому ряду под отраслей, и мы ожидаем, что самые эффективные инструменты продолжат действовать и в следующем году.

Можно сказать, что по результатам 2016 года легкая промышленность демонстрирует рост: кожевенно-обувное производство выросло на 6,4%, а текстильное и швейное производство — в целом на 4% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Особенно заметен рост в производстве хлопчатобумажных и льняных тканей, нетканых материалов, трикотажных и чулочно-носочных изделий, спецодежды и прочих секторах.

По итогам 2016 года отрасль легкой промышленности показала существенный рост. Так, текстильное и швейное производство увеличилось на 5,3%, кожевенно-обувное на 5,1%, в производстве технического текстиля, включая нетканые материалы, рост также составил 26,6%.

Легкая промышленность продемонстрировала устойчивый рост в 2016 году. Это подтверждает статистика. По данным Росстата индекс текстильного и швейного производства в 2016 году по отношению к 2015 году составил 105,3%, кожевенно-обувного – 105,1%. Положительный рост выпуска продукции достигнут в производстве тканей – 19,3%, трикотажных изделий – 1,4%, пальто, полупальто – 7,3%, спецодежды – 40,1%, платьев, сарафанов – 13,1%, хромовых кожтоваров – 8,5%, обуви – 5,4%.

Также на рисунке 1.1.1 изображены официальные данные с Федеральной службы государственной статистики, где будут показаны по годам за период пяти лет. За этот промежуток времени были снижения и рост продукции легкой промышленности в отрасли текстильной и швейной производстве.

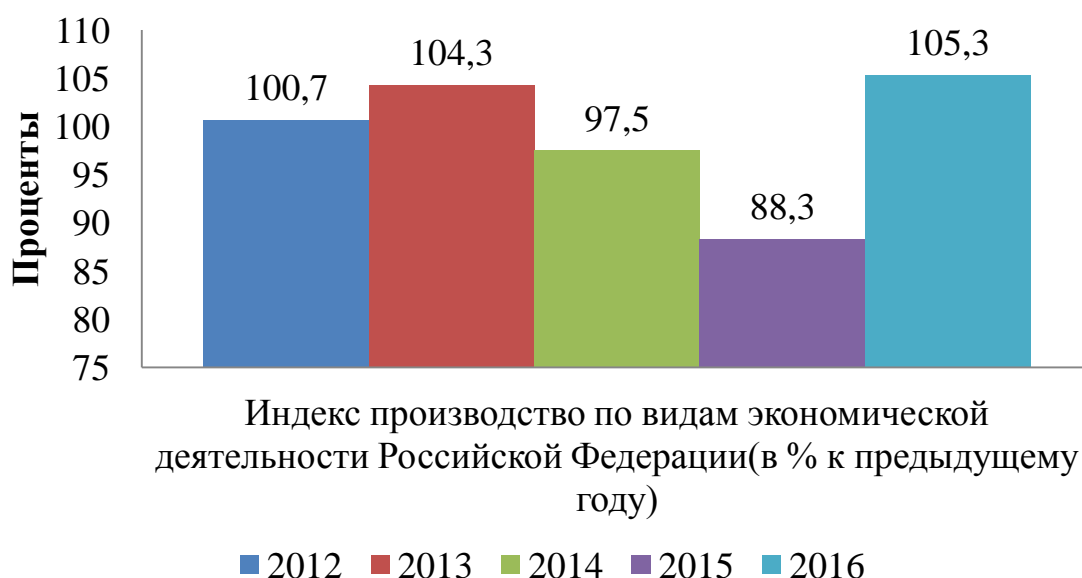


Рисунок – 1.1.1 Текстильное и швейное производство

На рисунке мы видим производство легкой промышленности, отрасли текстильное и швейное производство с 2012 по 2016 года и индексы производства по видам экономической деятельности Российской Федерации (в процентах к предыдущему году). В текстильном и швейном производстве в 2015 году был спад производительности, это было, связано с падением курса рубля, отсутствие спроса на продукцию прибавились к беспощадно устаревшей технической базе. В конце 2015 текстильщики просили помощи у Правительства Российской Федерации на выделение средства из бюджета страны на замену устаревшего оборудования и для приобретения новых материалов. Таким образом, мы видим на рисунке изменение процентов в 2016 году, как повысились по сравнению с 2015 годам. Также в 2016 году изменился курс рубля, это, несомненно, повлияло на легкую промышленность, отрасли текстильное и швейное производства.

На рисунке 1.1.2 изображены данные по производству кожи, изделий из кожи и производства обуви Российской Федерации. Данные взяты из официально источника Федеральной службы государственной статистики.

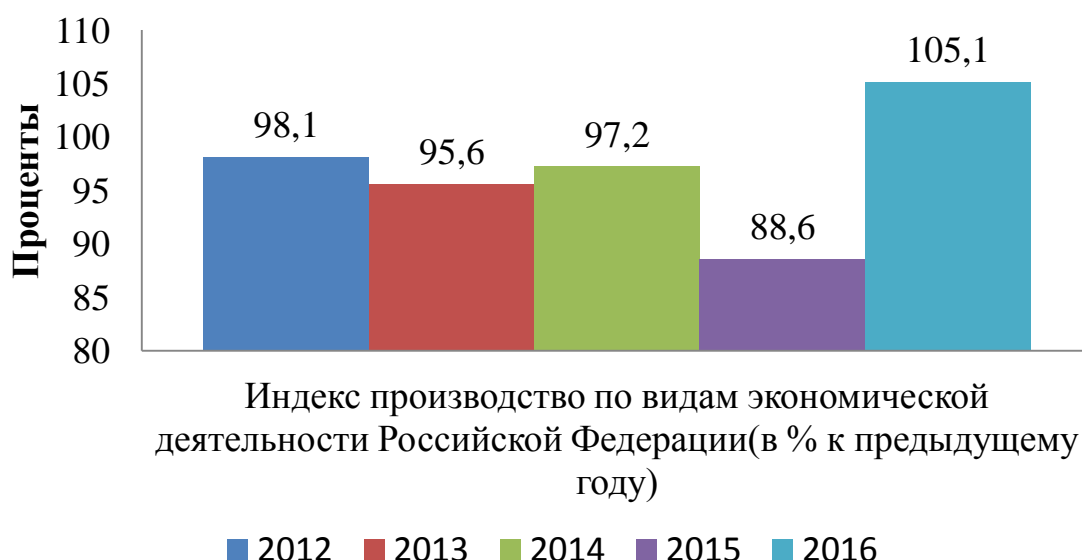


Рисунок 1.1.2 – Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви

На рисунке изображены данные легкой промышленности (производство кожи, изделий из кожи и производство обуви). За период пяти лет, мы наблюдаем, как происходит снижение производительности выпускаемой продукции на 2015 год, по сравнению с другими годами. Также как и в производстве текстильной и швейной отрасли. Снижения производительности труда связано с небольшим экономическим кризисом в Российской Федерации.

На 2016 год мы наблюдаем рост продукции, и также растет спрос на производство кожи и обуви.

Правительство Российской Федерации достаточно хорошо поддерживает, легкую промышленность и продвигают, отечественную продукцию в зарубежные страны, то есть экспортируют. Выделяют большую сумму средств из бюджета страны, на развития легкой промышленности.

1.2 Анализ видов и методов адаптации сотрудников организации

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько

позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации; к условиям труда и его мотивации.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д., т.е. специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снижению большого количества проблем, возникающих в начале работы [5].

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

В широком смысле адаптация – включение личности в новую для нее предметно – вещественную среду. В свою очередь трудовая адаптация персонала – это процесс приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, а также совершенствование деловых и личных качеств работников.

А. П. Егоршин выделяет два термина при рассмотрении данного вопроса: «адаптация персонала» и «адаптация работника». По мнению исследователя,

адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

Работа с человеком как ресурсом предприятия начинается именно на этапе адаптации. Процесс трудовой адаптации представляет собой взаимодействие работника и организации, их взаимное приспособление. Субъект адаптации – новый работник или новая социальная группа (новая бригада). Объект адаптации – трудовой коллектив, функционирующий в определенных организационно – технических условиях.

Трудовая адаптация имеет целью возможно быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации, вхождение в рабочий коллектив (срастание с неформальной структурой), вхождение в организацию (ощущение себя членом организации, ее патриотом).

В процессе адаптации в организации работник проходит ряд стадий. Мнения специалистов относительно количества, длительности и содержания стадий различны.

Классической является точка зрения, в соответствии с которой в процессе адаптации работник проходит стадии ориентации (ознакомления), приспособления, ассимиляции и идентификации. Продолжительность стадии ориентации (начального ознакомления) – от одного до нескольких месяцев. Работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения [11].

Стадия ознакомления

На этой стадии новый специалист узнает цели и задачи организации, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять – подходит ему данная организация и рабочее место или он ошибся.

Администрация в свою очередь проводит следующую работу по отношению к новому сотруднику:

- окончательно подтверждает правильность решения о зачислении сотрудника в штат;
- обеспечивает скорейший переход специалиста в режим полноценного исполнения возложенных на него функций;
- выявляет потенциальные возможности работника;
- окончательно определяет профессиональные категории нового сотрудника и последующего индивидуального развития в процессе дальнейшей работы.

Все вышеназванные вопросы должны быть разрешены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника.

Стадия приспособления

Период адаптации сотрудника может охватывать период от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

Стадия ассимиляции

В этот период работник проходит этап полного приспособления, полностью справляется со своими должностными обязанностями, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива [4].

Стадии идентификации

На стадии идентификации работник полностью отождествляет личные цели с целями коллектива и организации в целом. В зависимости от характера идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные и полностью идентифицированные. Полностью идентифицированные работники — «ядро» любой организации, они являются наиболее добросовестными и преданными [11].

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.

Этап 2. Ориентация — знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного

функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организацию привлекается большое количество персонала [5].

В процессе трудовой адаптации решаются следующие задачи:

- правильное понимание работником своих задач и должностных обязанностей;
- развитие навыка выполнения своих обязанностей;
- достижение более высокого уровня мотивации к труду;
- формирование чувства причастности к делам предприятия;
- понимание своей роли в успехе предприятия и заинтересованность в улучшении дел на предприятии.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичная адаптация (при первоначальном вхождении человека в трудовую деятельность) и вторичная адаптация (при переходе работника на другое место или существенных изменениях производственной среды).

Первичная адаптация – приспособление молодого работника (или специалиста), не имеющего опыта профессиональной деятельности, к первому месту работы. Первичная адаптация связана с устранением трудностей, которые возникают в связи со значительным несоответствием знаний и опыта молодого работника. Ее задача – обеспечение высокого профессионализма и компетентности новичка;

Вторичная адаптация – приспособление людей, имеющих опыт профессиональной деятельности:

- к новому месту работы (при переходе работника на новое рабочее место со сменой или без смены профессии);
- к новой должности (при смене профессиональной роли);
- к понижению в должности.

Цели адаптации персонала:

1) уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

2) снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;

3) сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

4) экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

5) развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией: ☐

– организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;

– проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; ☐

– проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников [4].

При управлении процессом адаптации необходимо учитывать ряд принципов, которые представлены в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 – Основные принципы формирования адаптации работников в организации [11]

Принципы	Содержание
1	2
Непрерывность	Работник должен постоянно, а не время от времени адаптироваться к изменяющимся условиям функционирования и деятельности организации, чтобы удовлетворять новым требованиям должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами

Продолжение таблицы 1.1.1

Принципы	Содержание
1	2
Прогрессивность	Методы и способы адаптации не могут быть постоянными. Они должны следовать развивающимся методикам и постоянно совершенствоваться в зависимости от требований реальности, соответствовать передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективность	При формировании системы адаптации необходимо учитывать перспективы развития организации
Комплексность	Необходимо осуществлять взаимосвязь всех элементов адаптации, а также учет всех факторов, на нее влияющих
Оперативность	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию адаптации и проведение мероприятий, устраняющих неблагоприятные отклонения от установленной нормы
Оптимальность	При формировании адаптации должны быть проработаны несколько ее вариантов, чтобы выбирать наиболее рациональные из них
Простота	Для того, чтобы процессы адаптации были наиболее эффективными, необходимо как можно более упростить их без ущерба для основного результата
Научность	Разработка мероприятий по формированию адаптации персонала должна основываться на достижениях профильной науки с учетом их изменения в соответствии с условиями деятельности организации
Преимственность	Для того чтобы создаваемая система была более устойчивой, необходимо предусматривать определенные механизмы, которые позволяли бы в случае небольших отклонений приводить ее в первоначальное положение
Прозрачность	Система должна обладать определенным единством, содержать единую доступную терминологию, строиться по единым для всех правилам
Экономичность	Затраты на адаптацию персонала должны быть меньше достигаемого ею эффекта

Окончание таблицы 1.1.1

Принципы	Содержание
1	2
Устойчивость	Система адаптации должна сохранять свою целостность и действенность в условиях внешних и внутренних возмущений, а в случае отклонения от цели восстанавливаться за минимальное время
Согласованность	Различные структурные подразделения и уровни иерархии должны взаимодействовать друг с другом, их деятельность должна быть скоординирована, соответствовать целям и стратегии организации
Гибкость	Должна существовать возможность внесения корректив в систему адаптации в зависимости от условий деятельности организации, а также от адаптируемых работников. Ее гибкости способствует создание в определенных пределах свободы маневра

После периода адаптации и у работника, и у работодателя возникает ряд преимуществ. Для работника — получение полной информации, необходимой для эффективной работы, снижение уровня неопределенности и беспокойства, повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к предприятию в целом. Работник освоил и принял основные нормы корпоративной культуры и правил поведения, выстроил взаимодействия с коллегами и руководителями.

Для работодателя положительный результат адаптации складывается из реальной оценки профессиональных и управленческих компетенций нового работника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы. Адаптация выявила недостатки действующей в компании системы подбора и обоснования кадровых решений, в том числе в отношении новичка. Проявились управленческие компетенции наставников и линейных руководителей.

Трудовая адаптация – многоаспектное явление. Рассмотрим несколько ее вида, которые включают:

Социальная адаптация – это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:

- внедрение в среду;
- принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;
- активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее

полного удовлетворения обоюдных интересов. В таблице 1.2.2, будут отражены классификация видов адаптации персонала.

Таблица 1.2.2 - Классификация видов адаптации персонала

Признаки классификации	Виды адаптации	Содержание
По субъекту адаптации	Адаптация работника	Процесс приспособления работника к организации и его влияние на окружающую среду
	Адаптация организации	Процесс приспособления трудовой среды к работнику
По отношению «субъект-объект»	Активная	Участник адаптации стремится воздействовать на трудовую среду с тем, чтобы изменить ее
	Пассивная	Пассивное приспособление к трудовой среде
По результату воздействия	Прогрессивная	На участника адаптации было оказано благоприятное воздействие
	Регрессивная	Адаптация к среде с отрицательным содержанием
По уровню	Первичная	Адаптация работников, не имеющих трудового опыта
	Вторичная	Адаптация сотрудников, имеющих опыт работы
По сфере воздействия	К новой должности	Введение работника в новую должность
	К понижению в должности	Адаптация работников, пониженных в должности
	К увольнению	Адаптация увольняемых работников (поиск новых рабочих мест, организация подготовки и переподготовки и т.д.)
По сфере воздействия	Реадаптация	Адаптация работников, вновь приступивших к выполнению своих обязанностей (женщин после декретного отпуска, сотрудников после длительных командировок и т.д.)

Окончание таблицы 1.2.2

Признаки классификации	Виды адаптации	Содержание
По степени завершенности процесса	Полная	Характеризуется высокими показателями адаптации работника во всех ее аспектах
	Частичная	Работник приспособился лишь к отдельным аспектам трудовой среды
	Дезадаптации	Работник не смог приспособиться ни к одному из аспектов работы в организации

Производственная адаптация – процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.

В процессе профессиональной адаптации характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте [16].

Также под профессиональной адаптацией в теории управления персоналом принято считать полное и успешное овладение работником своей профессией. Адаптация означает приспособление к существующим условиям выполнения работы, привыкание к требованиям содержания, характера и форм организации труда, в конечном счете, она выражается степенью освоения профессии, специальности и квалификации работника, соответствующей его должностным обязанностям. Как известно, процесс формирования профессиональных умений и навыков при подготовке молодых рабочих по любой профессии включает три основных этапа:
формирование первоначальных трудовых умений;

- уточнение и закрепление сформированных умений, объединение их в комплексы профессиональных навыков;

- дальнейшее совершенствование навыков, доведение их до автоматизма выполнения и последующее наращивание уровня квалификации [10].

Существенно ускоряют профессиональную адаптацию профессиональное обучение на рабочем месте (наставничество) и вне рабочего места (семинары, курсы), наличие подробного описания работы и т.д.

В процессе психофизиологической адаптации – освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. Такими условиями являются: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.). Составляющей психофизиологической адаптации является климатическая адаптация – приспособление работника к экологической среде предприятия и региона, в котором оно расположено (влажность, температура, часовой пояс и т.д.). Облегчают психофизиологическую адаптацию научная организация рабочего места и рабочего процесса, производственная гимнастика (например, гимнастика для глаз для оператора ЭВМ) [18].

В процессе социально – психологической адаптации – приспособление работника к руководителю, коллективу и организации, включение его в систему взаимоотношений членов коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. Составляющей социально-психологической является культурно-бытовая адаптация – освоение особенностей организации, ее быта, традиций проведения свободного времени в коллективе. Существенно способствуют социально-психологической адаптации работника знакомство с традициями, нормами жизни, представление коллегам, участие в тренингах, ролевых играх, привлечение к выполнению

общественной работы (например, подготовка корпоративного праздника), приглашение к совместному общению вне работы и т.д.

В процессе организационно-административной адаптации – усвоение работником особенностей организационного механизма управления, понимание места и роли своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. Важная и специфическая сторона организационно-административной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).

Организационно – административная адаптация существенно облегчается, когда нового работника знакомят с историей организации, клиентами и партнерами, разъясняют особенности организационной структуры, ключевые процедуры компании. Часто эта информация предоставляется в форме печатных материалов (положения, стандарты)[20].

Экономическая адаптация – знакомство с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, привыкание к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат. Способствуют успешной экономической адаптации работника разъяснение особенностей начисления заработной платы, знакомство с мотивационными программами.

Санитарно – гигиеническая адаптация – освоение работником требований трудовой, производственной и технологической дисциплины, правил трудового распорядка, санитарных и гигиенических норм. Проблем, связанных с санитарно – гигиенической адаптацией, можно избежать, если в первые же дни работы ознакомить нового сотрудника с правилами трудового распорядка, рассказать о требованиях, предъявляемых к организации рабочего места, приема пищи [11].

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением [22].

Методов адаптации сотрудников организации, могут быть различными, в каждой организации их выделяют множество.

Методы адаптации персонала – это те мероприятия, которые позволяют сотруднику быстрее стать полноценной частью коллектива и производственного процесса, выполнять свои обязанности эффективно, не совершать ошибок, не испытывать тревоги по поводу своего нового окружения, новых обязанностей [25].

Методы адаптации персонала, включенные в систему адаптации, существующую в каждой компании, могут быть самыми разными. Можно разделить методы адаптации персонала на три группы: экономические, организационно – административные и социально-психологические методы.

Экономические методы адаптации персонала подразумевают предоставление в первые месяцы новому сотруднику определенных льгот: пониженной нормы выработки для рабочих или пониженные требования к специалистам и менеджерам [29].

Организационно – административные методы адаптации персонала необходимы для контроля за ходом адаптации сотрудника.

Социально – психологические методы адаптации персонала способствуют быстрому включению нового сотрудника в коллектив и введению в должность [6].

Самые распространённые методы адаптации сотрудников организации:

- 1) Обучение в кадровом центре, кадровой школе.
- 2) Наставничество (прикрепление новичка к опытному сотруднику с хорошими производственными показателями).
- 3) Инструктаж на рабочем месте.
- 4) Знакомство сотрудников между собой.
- 5) Специальные тренинги.
- 6) Собеседование с менеджером по персоналу.
- 7) Собеседование с линейным руководителем.
- 8) Визуальное знакомство с организацией (экскурсия, например).
- 9) Ротация кадров.
- 10) Консультирование
- 11) Другие методы (аттестация, тестирование, обучение, день новичка, корпоративные мероприятия) [7].

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором;

Ученичество и наставничество (коучинг) являются традиционными методами профессионального обучения - с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко

распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов - медицине, виноделии, управлении.

Тренинги и семинары (направленные на развитие определенных навыков сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством, обучение подготовке презентаций, правила поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним и т.п.)

Экскурсия (ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой);

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими [33.]

Система наставничества – обеспечивает быструю и технологичную передачу стандартов работы, знаний и навыков от опытных сотрудников к новичкам без отрыва от производства. Хорошо зарекомендовала себя в крупных розничных сетях, производственных компаниях. Порядок работы наставников закрепляется в Положении о наставничестве [8].

Наставничество – это процесс, в котором один человек (наставник) ответственен за должностное продвижение развитие другого человека («новичка» или наставляемого) вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

За молодыми людьми должен наблюдать более старший по возрасту сотрудник организации, который несет ответственность зато, чтобы их карьера получила хороший старт. В этом случае есть надежда, что молодые люди научатся не бояться поражения, философски оценивать происходящее и чутко относиться к людям и интуитивно понимать их.

Характерные черты наставника включают:

- сильную мотивацию в оказании помощи другим в их развитии; значительный и признанный опыт в навыках;
- способность определять слабые и сильные стороны наставляемого и формулировать действия по их исправлению или развитию;
- личные навыки в построении взаимоотношений с наставляемым (и с его менеджером) и проведении тренинга;
- знание интересов, желаний и способностей своих подчиненных;
- оказание доверия подчиненным и ожидание того же от них; сосредоточение их интересов в большей степени на личности, чем на работе.

Консультирование – индивидуальные рекомендации для отдельного работника и предоставление ему возможности найти способы решения проблемы или уменьшить его беспокойство из-за проблем в значимых для него областях. Консультирование также имеет много переменных и требует от руководителя внимания, понимания, анализа, интерпретации и реакции, с тем чтобы сделать процесс познания успешным как для «новичка», так и для консультирующего. Схема, которую мы разработали для рассмотрения нужных навыков и соответствующих комплексов навыков, поможет молодым специалистам распознать эти навыки или их отсутствие как в себе, так и в других менеджерах, за которых отвечает руководитель, и принять необходимые меры[35].

Тренинг – это набор средств, с помощью которых знания, процедуры и мысли преобразуются в практические действия. Тренинг имеет ряд дополнительных значений:

- планомерный подход, предусматривающий отработку определенных навыков в сочетании с усилением мотивации работника относительно совершенствования работы;
- процесс, в ходе которого один тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы;

– ежедневное обучение и руководство с целью повысить эффективность исполнительской деятельности. Эти определения тренинга включают несколько важных тем, которые повторяются почти во всех публикациях по персоналу:

- планомерная отработка навыков;
- инструктирование, демонстрация, практическая работа;
- мотивация к улучшению (производительности и качества труда);
- стремление к повышению эффективности работы.

Основные качества хорошего тренера (обучающего):

- заинтересован в своих людях и роли «тренера»;
- ищет потенциальные возможности для развития персонала;
- владеет педагогическими навыками;
- особо не навязывает свое мнение обучаемым;
- хорошо вникает в психологию «новичка»;
- прекрасно владеет коммуникациями [9].

Виды и методы адаптации персонала играют важную роль, как и в организации, так и судьбе сотрудника, который проходит адаптацию в организации.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт управления процессом адаптации

Система адаптации занимает важное место в системе управления персоналом развитых зарубежных стран и отечественных. Рассматривая зарубежный опыт управления персоналом, следует отметить, что в таких странах как США и Япония адаптации уделяется большое внимание [12].

Япония, как страна со своеобразной культурой, имеет так же свой особый подход к адаптации. Значительную роль здесь играет наставничество, как один из наиболее эффективных, по мнению японских специалистов, методов адаптации. Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо

навыков в работе свидетельствует о не испорченности, отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки – адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода – двух месяцев. После окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» – наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д. [13].

Все вопросы о перемещении молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию. Это так называемый «корпоративный дух» фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии. Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели. В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы [37].

Американские компании делают акцент в процессе адаптации на профессиональную составляющую, индивидуализм и большое внимание уделяют обучению сотрудников. В США существует множество различных методик обучения, которые постоянно корректируются, дорабатываются. Среди наиболее популярных можно выделить такие, как Secondment, Buddying, Elearning (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение), Job Shadowing [41].

О компании Apple знают во всем мире. Apple – американская корпорация, производитель персональных и планшетных компьютеров, аудиоплееров, телефонов, программного обеспечения. В такой компании персонал играет ключевую роль, поэтому адаптации уделяется первоочередное внимание. Адаптация сотрудников в Apple начинается с первого же дня. Первый рабочий день для нового сотрудника – это всегда понедельник (за исключением тех случаев, когда на этот день выпадает праздник). Для новичков предусмотрена ознакомительная программа, рассчитанная на полдня. Каждый вновь прибывший получает стандартный большой пакет, в котором: стикеры welcome to Apple, документ из HR-отдела и футболка с надписью «Год призыва...» (с годом начала вашей работы на компанию). Каждому новому сотруднику компания выдает игравший новый iMac. Он должен быть установлен самостоятельно, без какой-либо технической поддержки. В компании считают: если сотрудник достаточно умен для того, чтобы работать в Apple, он достаточно умен, чтобы подключить свой компьютер к серверам.

Кроме того, работодатель рассчитывает, что в страхе не справиться с этой задачей, новый сотрудник начнет общаться с сослуживцами. Так что новичок вполне может попросить совета или помощи у "бывалых" [14].

В ходе ознакомительной программы для нового сотрудника также проводится своеобразная презентация службы безопасности, которую называют "пугающее молчание". В аудиторию входит глава службы безопасности и предупреждает новых служащих о том, что утечки запрещены, и что

информация о невыпущенном продукте, просочившаяся в СМИ, стоит миллионов.

Apple – крупная компания, имеющая давно сложившуюся корпоративную культуру, которая, можно сказать, уже переросла в корпоративную религию. Поэтому для организации важно, чтобы новые сотрудники эту культуру разделяли и полностью себя с ней идентифицировали. В противном случае, сотрудник просто не сможет здесь работать.

Индивидуализм, характерный для компаний США, переносится также и на адаптацию. В Apple акцент делается на то, как сотрудник будет приспосабливаться к условиям работы в организации самостоятельно, как будет проявлять себя в тех или иных ситуациях. Компания Apple берет в свою команду только сильных и целеустремленных людей, поэтому то, насколько сам сотрудник будет готов приложить усилия для своей адаптации в компании является важным моментом.

В российских организациях адаптации новых сотрудников пока уделяется недостаточное внимание со стороны руководителей. Хотя, если вернуться в прошлое и обратиться к советской школе управления, то там можно увидеть иной подход. Главным тому подтверждением служит система наставничества, которая существовала практически на каждом предприятии. При поступлении на работу за новым сотрудником закреплялся более опытный специалист, который координировал деятельность новичка, помогал адаптироваться как в профессиональном плане, так и к коллективу. За свое наставничество специалист получал компенсацию. Помимо того, того, что это служило дополнительной мотивацией для опытных специалистов, быть наставником также считалось почетным. После распада СССР прекратила свое существование и данная система. В современных российских организациях адаптация не играет ведущей роли, а наставничество практикуется лишь в некоторых компаниях. Программы адаптации сотрудников разрабатываются и реализуются, как правило, в крупных организациях. Это в большей степени связано с непониманием руководителями важности адаптации и нежеланием

тратить временные и материальные ресурсы на ее проведение. Подобный подход, правда, характерен не для всех организаций.

В качестве примера адаптации сотрудников в российских организациях можно рассмотреть такую крупную организацию как ПАО «Сбербанк» [15].

ПАО «Сбербанк» – это крупнейший банк Российской Федерации и СНГ, укрепляющий свои позиции на мировом финансовом рынке. Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. В процессе адаптации сотрудников в ПАО «Сбербанк» акцент делается на профессиональное обучение. Для специалистов-новичков реализуются программы подготовки новых сотрудников на основе планов адаптации. План адаптации – комплексный процесс развития, включающий в себя 5 этапов: знакомство с должностью, очное и дистанционное обучение, стажировка, адаптация на рабочем месте, подведение итогов адаптации. Процесс адаптации новых специалистов рассчитан на 3 месяца (период испытательного срока). Планы адаптации помогают сотрудникам более качественно и быстро включиться в работу [45].

Программа «Учебные ВСП», реализуемая в Банке с 2013 г., также направлена на эффективное и «безболезненное» вхождение новых сотрудников в должность. Данная программа представляет собой стажировку в специальном отделении Банка, которая начинается сразу после завершения очного обучения в Учебном центре Сбербанка. В течение двух недель в «Учебном ВСП» под постоянным контролем наставника новый сотрудник отрабатывает полученный опыт (знания) и навыки в реальных условиях. Адаптация сотрудников после прохождения испытательного срока базируется на обучении (периодические тестирования, проведение тренингов) и регулярных наставнических сессиях, которые проводит руководитель подразделения, в котором работает сотрудник, имеющих также обучающий характер [43].

Сопоставляя процесс адаптации в американских и российских компаниях, следует отметить, что нельзя выделить той или иной подход как правильный или неправильный. У каждого из них есть как плюсы, так и минусы.

Рассматривая адаптацию новых сотрудников в США (в частности в компании Apple) можно выделить в качестве положительного момента более комплексный подход к организации адаптации. Руководство старается охватить сразу несколько ключевых аспектов: профессиональный, организационный, корпоративный. Вместе с тем компании предъявляют серьезные требования к сотрудникам, соответствовать которым трудно. Дает о себе знать индивидуализм американских организаций. С одной стороны компания помогает сотруднику, с другой следит за тем, как сотрудник самостоятельно будет решать возникающие проблемы, приспосабливаться к новому месту работы [47].

Говоря об отечественных организациях, следует отметить, что подход к адаптации часто имеет однонаправленный характер. Адаптация фактически сводится к профессиональному обучению на протяжении всего срока адаптационного процесса. Это можно отнести как к плюсам, так и к минусам. Профессиональная компетентность помогает сотруднику быстро включиться в работу, не испытывая при этом проблем, но в то же время другие аспекты остаются неотраженными (организационная адаптация, социальная, корпоративная). Пример ПАО «Сбербанк» подтверждает сложившуюся тенденцию. На сегодняшний день руководители, как отечественных, так и зарубежных компаний, должны прийти к четкому пониманию того, что персонал – ключевой движущий фактор организации. От того, насколько сотрудники отождествляют себя с ней, разделяют ее ценности, цели и задачи, философию, насколько они являются командой, зависит, в каком направлении будет развиваться организация. Ведь как гласит африканская пословица: «Если хочешь идти быстро – иди один. Если хочешь идти далеко – идите вместе». Именно поэтому процесс адаптации сотрудников так важен. Для того, чтобы адаптация давала свои результаты, необходим комплексный подход к построению системы адаптации. Для этого необходимо использовать различные методики, не бояться экспериментировать. На данный момент в российских компаниях адаптация недостаточно развита, поэтому имеет смысл

обратиться к зарубежному опыту в данном вопросе. Такие страны как США, Япония, Германия далеко продвинулись в развитии управления персоналом, поэтому главная задача для отечественных компаний сегодня – попытаться использовать положительный зарубежный опыт, адаптируя его к российским условиям с учетом менталитета, специфики деятельности и т.д. Только в этом случае адаптация закрепится как одна из важнейших функций управления персоналом и начнет давать реальные результаты.

Зарубежный опыт адаптации очень хорошо отличается от отечественного опыта, это заметно в крупных компаний. Примером может служить наша организации «ГАЗПРОМ» в США «GOOGLE» ЯПОНИЯ «TOYOTA» эти организации отличаются во всём и также в адаптации и в управление персоналом. В США это индивидуальная страна, где сотрудника адаптируют по индивидуальному стилю, Япония коллективная страна, где адаптация происходит коллективно. В России же всё происходит, по-другому мы хотим и коллективно и по индивидуальному стилю, но у нас ничего не происходит, только становится большая текучесть кадров в стране. В то же время в России система профессиональной адаптации и ориентации развита очень слабо. Государственная служба занятости не может эффективно управлять данными процессами, поскольку в ней есть серьёзные проблемы с организацией трудоустройства. Из-за слабых требований к квалификации кадров и высокого уровня безработицы в стране сформировался так называемый дефицит кадров, появилось некое несоответствие полученным специальностям, а требования к подготовке работников опустились до низкого уровня [26].

В России профессиональной адаптации персонала уделяется сейчас слишком мало внимания. Руководители компаний и их подчинённые просто не осознают, насколько важно решение проблем профессиональной ориентации и профессиональной адаптации для налаживания взаимоотношений между сотрудниками компании. Если такие ошибки исправить, это поможет не только решить задачи, связанные с развитием предприятия и бизнеса, но и добиться существенной экономии денег и времени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе предложены программа рекомендации и мероприятия по организации процесса адаптации персонала АО «Ионесси».

В первой главе выпускной квалификационной работе описаны, оценка потенциальных возможностей развития кожевенно-обувной промышленности в России, анализ видов и методов адаптации сотрудников организации, отечественный и зарубежный опыт управления процессом адаптации персонала. В конце первой главы был написан вывод по трём параграфам.

Во второй главе проведен анализ результатов деятельности организации и возможностей ее развития на отраслевом рынке, а также, анализ работы кадровой службы организации в системе управления процессом адаптации персонала АО «Ионесси» и анализ удовлетворенности сотрудников организации процессом адаптации в АО «Ионесси». В конце второй главы был написан вывод по трём параграфам.

Также во второй главе проведено анкетирование на удовлетворенность сотрудников фабрики АО «Ионесси» в результате не нашлось сотрудников, которые совершенно недовольны процессом адаптации.

Подводя итог анализа кадрового состава АО «Ионесси» можно сказать следующее: численность сотрудников за последние три года уменьшилась на 34 человека, возрастная группа сотрудников от 40 до 50 лет, по стажу работу от 15 – и выше, большинство сотрудников женского пола.

Текучесть кадров за 2015 год 5.1% , 2016 год 4,9 % и за последние 3 года она составила 9,7% от общей численности персонала.

После анализа процесса адаптации персонала АО «Ионесси» были выявлены такие недостатки процесса адаптации персонала, как:

- прописанные мероприятия по адаптации не систематизированы;
- не прописаны четкие временные рамки для выполнения мероприятий адаптации нового сотрудника;

– отдел кадров не принимает участия в процессе адаптации персонала АО «Ионесси»

– наставник/непосредственный руководитель не проводит сессию «новичку».

Все вышеперечисленные недостатки были устранены путем совершенствования мероприятий процесса адаптации персонала и АО «Ионесси».

В третьей главе выпускной квалификационной работе были разработаны мероприятия по усовершенствованию процесса адаптации персонала в АО «Ионесси», и проведена оценка внедрения программы мероприятий процесса адаптации персонала фабрики.

Таким образом, были выполнены цели и задачи, которые поставлены перед началом выпускной квалификационной работе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авакова, Э. Б. Социально-психологические методы развития трудового потенциала персонала в период кризиса. Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества / Э. Б. Авакова. – Саратов, 2015. – 49 с.
2. Абсалямова, О. З. Адаптационный курс молодого работника / О. З. Абсалямова, И. С. Галкин. – Екатеринбург : Свердловская железная дорога – филиал ОАО «РЖД», 2009. – 60 с.
3. Алексеева, К. А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда/ К. А. Алексеева. – Новосибирск : Наука и современность, 2014. – №28. – С. 144 – 148.
4. Алехина, О. Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина. – Уфа : Управление персоналом, 2012. – № 1. – С. 20 – 25.
5. Андреева, Е. Л. Социально-психологический климат научно-производственного коллектива как фактор адаптации молодого специалиста : дис. ... канд. психол. наук. : 08.00.05 / Андреева Елена Леонидовна. – Москва, 1987. – 192 с.
6. Аширов, Д. А. Организационное поведение / Д. А. Аширов. – Москва : Проспект, 2006. – 355 с.
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом /Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – Екатеринбург : Академия, 2008. – 224 с.
8. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
9. Беликова, И. П. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие (краткий курс лекций) / И. П. Беликова. – Ставрополь, 2014. – 64 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514982>

10. Беляева, Л. А. Стратегии выживания, адаптации, преуспевания / Л. А. Беляева. – Ставрополь : Социологические исследования, 2011. – № 6. – С. 14 – 19.
11. Брюхова, О. Ю. Особенности профессионального развития молодых специалистов [Электронный ресурс] / О. Ю. Брюхова. – Екатеринбург, 2012. – Режим доступа: <http://do.gendocs.ru>.
12. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Весин. – Москва : Юристъ, 2013. – 496 с.
13. Веснин, В. Т. Управление персоналом: теория и практика : учебник / под ред. В. Т. Веснина. – Москва : КНОРУС, 2009. – 517 с.
14. Вершинина, Т. Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих / Т. Н. Вершинина. – Новосибирск : Наука, 1986. – 145 с.
15. Волгина, Ю. Г. Одегова Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Ю. Г. Волгина. – Москва, 2013. – 489 с.
16. Волина, В. И. Методы адаптации персонала / В. И. Волина. – Новосибирск, 2011. – №12. – С. 34 – 41.
17. Волкова, Н. В. Кадровая политика для закрепления на предприятии молодых специалистов (на примере выпускников экономических специальностей высших учебных заведений) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Волкова Наталья Викторовна. – Барнаул, 2005. – 169 с.
18. Волкова, Н. В. Прогнозирование результатов первичной адаптации персонала на основе дискриминантного анализа / Н. В. Волкова. – Уфа : Лето, 2012. – С. 40 – 46.
19. Володина, Н. В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н. В. Володина. – Москва : Эксимо, 2009. – 45 с.
20. Габдулов, Р. Н. Почему необходима система адаптации персонала / Р. Н. Габдулов, В. В. Спивак. – Новосибирск : Центр развития научного сотрудничества, 2013. – № 3. – С. 129 – 131.
21. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии. – Москва : Персонал, 2001. – №11. – 56 с.

22. Георгиева, И. А. Социально-психологические факторы адаптации личности в коллективе / И. А. Георгиева. – Омск, 1985. – 210 с.
23. Горчева, Е. А. Совершенствование программы первичной адаптации персонала / Е. А. Горчева. – Самара : СамГТУ, 2011. – С. 43 – 46.
24. Грошев, И. В. Организационная культура / И. В. Грошев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
25. Гудникова, Е.Ф. Система управления персоналом на предприятии: пособие для вузов / Е.Ф. Гудникова. – Москва: Всероссийский центр производительности, 2014. – 387 с.
26. Дружилов, С. А. Индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма : монография / С. А. Дружилов. – Воронеж : Научная книга, 2010. – 92 с.
27. Егоршина, А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршина. – 4-е изд., – Нижний Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
28. Зайцева, Т. В. Управление персоналом / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – Москва : ФОРУМ, 2006. – 336 с.
29. Иванова, Ю. А. Как работодатели подбирают молодых специалистов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rabota.ru>.
30. Ивченко, Т. П. Адаптационные ресурсы обучения молодых специалистов в условиях производственно-профессиональной деятельности : автореф. дис. канд. пед. наук : 13.00.08 / Ивченко Татьяна Павловна. – Калининград, 2007. – 26 с.
31. Камкова, О. В. Проблема адаптации молодого специалиста в различных сферах профессиональной деятельности / О. В. Камкова. – Пермь : Вестник, 2011. – № 3. – С. 62 – 65.
32. Карелина, И. М. Личностные факторы сохранения адаптированности к профессиональной деятельности работников культурно- просветительских учреждений : дис. канд. психол. наук : 19.00.03 / Карелина Ирина Мухамеджановна. – Санкт – Петербург, 1999. – 235 с.

33. Кафидов, В. В. Управление персоналом : учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / В. В. Кафидов. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 202 с.
34. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 447 с.
35. Кибанов, А. Я. Экономика и социология труда : учебник / А. Я. Кибанов. – Москва : Инфра-М, 2013. – 584 с.
36. Кобцева, Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели / Е. Н. Кобцева. – Воронеж : Вестник, 2008. – № 1 – С. 100 – 104.
37. Кодекс законов о труде Российской Федерации от 09.12.1971 [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.trkodeks.ru>.
38. Корель Л. В. Социология адаптаций: Вопросы теории, методологии и методики. – Новосибирск : Наука, 2005. – 78 с.
39. Коханов, Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность / Е. Ф. Коханов. – Москва : Эксмо-Пресс, 2011. – 388 с.
40. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2010. – 128 с.
41. Кузнецова, Л. В. Первичная Адаптация / Л. В. Кузнецова. – Москва : Издательство МЦФЭР, 2011. – № 5. – С 12 – 15.
42. Курбанов, И. В. Управление адаптацией на предприятии / И. В. Курбанов. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 379 с.
43. Лавриненко, В.Н. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / В.Н. Лавриненко. – Москва : ЮНИТИ, 2013. – 279 с.
44. Ламскова, О. М. Адаптация персонала в организации / О. М. Ламскова, Н. К. Маусов. – Москва : Управление персоналом, 2013. – №13. – С. 31-34.
45. Латуха, М. О. Адаптация персонала / М. О. Латуха. – Новосибирск : Справочник кадровика, 2009. – №4. – С. 109-116.

46. Лясников, Н. В. Экономика и социология труда: учеб. пособие / Н. В. Лясников, М. Н. Дудин, Е. В. Чеканов. – Москва : Кнорус, 2014. – 280 с.
47. Лыжина, Н. Г. Особенности управления персоналом организации на этапе адаптации / Н. Г. Лыжина. – Новосибирск, 2010. – № 10. – С. 229–233
48. Маскаева, А. И. Экономика и социология труда: учеб. пособие / А. И. Маскаева, Д. Р. Амирова. – Москва : Инфра-М, 2013. – 172 с.
49. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. П. В. Шеметова. – Новосибирск, 1999. – 312 с.
50. Махотина-Гараева, М. А. Адаптация – это ключ к будущим успехам вашего сотрудника / М. А. Махотина-Гараева. – Калининград : Служба кадров и персонал, 2011. – № 3. – С. 15-21.
51. Митина, Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности: учебно-метод. пособие / Л. М. Митина. – Воронеж, 2003. – 400 с.
52. Музыченко, В. В. Молодые специалисты на рынке труда и в бизнесе: проблема самоменеджмента : мастер-класс по управлению персоналом / В. В. Музыченко. – Москва : ГроссМедиа РОСБУХ, 2009. – 648 с.
53. Официальный сайт АО «Ионесси» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ionessi.ru/>.
54. Попович, Д. А. Молодежь на предприятии: поиск, отбор, прием и адаптация / Д. А. Попович. – Иркутск, 2009. – № 3. – С. 37 – 42.
55. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу [Электронный ресурс] : девять фактов о поколении Y в России: как их привлечь и удержать? – Режим доступа: <http://www.hrdirector.ru>
56. Прошина, А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями): монография.– Москва: ИНФРА-М, 2014. – 124 с.
57. Рахимова, Б. Х. Адаптация персонала / Б. Х. Рахимова. – Уфа : Новое слово в науке и практике, 2003. – 45 с.

58. Рогожин, М. Ю. Управление персоналом : практич. пособие / М. Ю. Рогожин. – Москва : Проспект : ТК Велби, 2009. – 308 с.
59. Родионова, А. Л. Аудит системы адаптации персонала организации [электронный ресурс] / А. В. Михайлова, А. Л. Родионова. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2015/924/7321>
60. Рудавина, Е. Р. Книга директора по персоналу: практ. рекомендации / Е. Р. Рудавина. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 368 с.
61. Ручкин, Б. А. Молодёжь и инновационное развитие России : сборник научных статей на основе материалов научных конференций / Б. А. Ручкин. – Москва : МосГУ, 2011. – 165 с.
62. Ряковский, С. М. Работа с молодежью в крупной организации: новое или хорошо забытое старое? / С. М. Ряковский. – Воронеж : Справочник кадровика, 2011. – №8. – С. 96 – 98.
63. Сопоев, С. А. Адаптация молодых специалистов в современных российских организациях: автореф. дис. ... канд. соц. наук : 22.00.44 / Сопоев Сослан Ахсарбекович. – Москва, 2013. – 27 с.
64. Стандарт предприятия: адаптация персонала. – (Делопроизводство) // Служба кадров и персонал, 2010. – № 5. – С. 94-96.
65. Тебекин, А. В. Управление персоналом. – Москва : КноРус, 2009. – С 15 – 19.
66. Турчинов, А. И. Социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом в российских организациях: монография / А. И. Турчинов, К. О. Магомедов. – Москва : МАКС Пресс, 2011. – 299 с.
67. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
68. Филиппченкова, С. И. Профессиональный стресс и социально-психологическая адаптация специалиста в изменяющихся условиях деятельности : учеб. пособие / С. И. Филиппченкова. – Москва, 2009. – 120 с.
69. Хучек, М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия: книга / М. Хучек. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 234 с.

70. Цветаев, В. М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев. – Санкт – Петербург : Питер, 2002. – 35 с.
71. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.А. Цыпкин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 303 с.
72. Чилипенко, Ю. Три поколения работников: особенности их включения в трудовую деятельность : дис. ... канд. соцол. наук / Юлия Чилипенко. – Нижний Новгород, 2010. – 152 с.
73. Шахова, В.А. Система работы с кадрами управления: книга / В.А. Шахова. – Москва : Мысль, 2011. – 543 с.
74. Шестакова, Е. В. Первое впечатление – обманчиво / Е. В. Шестакова. – Уфа : Кадры предприятия, 2014. – № 4.– С. 16 – 23.
75. Шмелева, Н. Б. Стили и модели поведения «Руководитель - подчиненный» (в адаптации к специфике учреждений социального обслуживания) / Н. Б. Шмелева. – Москва : Отечественный журнал социальной работы, 2014. – № 1.– С.и167 – 174.
76. Щекин, Г. А. Организация и психология управления персоналом/ Г. А. Щекин. – Москва, 2002. – С 24 – 25.